

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Dewasa ini jumlah penduduk semakin meningkat, dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk maka semakin besar pula permintaan penggunaan lahan untuk berbagai kegiatan, penggunaan lahan akan berusaha memaksimalkan pemanfaatan lahan yang produktif, dan salah satu kegiatan yang produktif adalah kegiatan perdagangan (Mangkunegara, 2002). Salah satu kegiatan perdagangan yang ada di Indonesia yaitu bisnis *retail*.

Menurut Levy dan Weitz (2001:8), *Retailing* adalah satu rangkaian aktivitas bisnis untuk menambah nilai guna barang dan jasa yang dijual kepada konsumen untuk konsumsi pribadi atau rumah tangga. Jadi konsumen yang menjadi sasaran dari *retailing* adalah konsumen akhir yang membeli produk untuk dikonsumsi sendiri. Industri *retail* merupakan salah satu industri paling dinamis. Kondisi sosial, ekonomi, demografi, dan perubahan gaya hidup adalah faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya pergeseran dalam tema dan konsep industri *retail*. Oleh karena itu, seiring dengan perubahan keadaan ekonomi, berbagai macam pusat perbelanjaan telah bermunculan di Indonesia.

Bisnis *retail* di Indonesia dapat dibedakan menjadi dua kelompok besar, yaitu *retail* tradisional dan *retail* modern. *Retail* modern pada dasarnya merupakan pengembangan dari *retail* tradisional. Format *retail* ini muncul dan berkembang seiring perkembangan perekonomian, teknologi, dan gaya hidup masyarakat yang membuat masyarakat menuntut kenyamanan yang lebih dalam berbelanja. Industri *retail* terus tumbuh pesat di Indonesia menjelang *Asean Economic Community* (AEC) 2015 karena banyak perusahaan asing yang berinvestasi di Indonesia.

*Retail* modern pertama kali hadir di Indonesia saat Toserba Sarinah didirikan pada tahun 1962. Pada era 1970 sampai 1980-an, format bisnis seperti Toserba

Sarinah mulai berkembang. Awal dekade 1990-an merupakan tonggak sejarah masuknya *retail* asing di Indonesia. Hal tersebut ditandai dengan beroperasinya *retail* terbesar Jepang yaitu Sogo di Indonesia. Saat ini jenis-jenis *retail* modern di Indonesia meliputi Pasar Modern, Pasar Swalayan, *Department Store*, *Boutique*, *Factory Outlet*, *Speciality Store*, *Trade Centre* dan *Mall*. Format *retail* modern akan terus berkembang mengikuti perkembangan perekonomian, teknologi dan gaya hidup masyarakat. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan karakteristik dari *retail* modern.

**Tabel 1: Karakteristik Retail Modern**

Uraian	Pasar Modern (Pasar Swalayan)	<i>Department Store</i>	<i>Speciality Store</i>	<i>Mall</i>	<i>Trade Centre</i>
<b>Definisi</b>	Sarana penjualan barang-barang kebutuhan rumah tangga termasuk kebutuhan pokok	Sarana penjualan berbagai macam kebutuhan sandang dan bukan kebutuhan sembilan bahan pokok, yang disusun dalam bagian yang terpisah dalam bentuk <i>counter</i> .	Sarana penjualan yang hanya memperdagangkan satu kelompok produk saja. <i>Trend</i> saat ini adalah produk elektronik dan bahan bangunan dalam skala yang cukup besar.	Sarana untuk melakukan perdagangan, rekreasi, <i>restaurant</i> dan sebagainya, yang terdiri dari banyak <i>outlet</i> yang terletak dalam bangunan/ruang yang menyatu.	Pusat jual beli barang sandang, papan, kebutuhan sehari-hari dan lain-lain secara grosiran dan eceran yang didukung oleh sarana yang lengkap seperti <i>restaurant/food court</i>
<b>Metode Penjualan</b>	Dilakukan secara eceran, langsung pada konsumen akhir dengan cara pembeli mengambil sendiri barang dari rak-rak dan membayar di kasir (swalayan) Tidak dapat dilakukan tawar-menawar harga barang	Dilakukan secara eceran dan cara pelayanan umumnya dibantu oleh pramuniaga. Tidak dapat dilakukan tawar-menawar harga barang	Dilakukan secara eceran, langsung kepada konsumen akhir dengan cara swalayan. Tidak dapat dilakukan tawar-menawar harga	Dilakukan secara eceran, langsung pada konsumen akhir, dimana <i>outlet-outlet</i> di dalamnya menerapkan baik metode swalayan maupun dibantu oleh pramuniaga. Tidak dapat dilakukan tawar-menawar harga	Dilakukan secara eceran dan grosir, umumnya dibantu oleh pramuniaga. Dapat dilakukan tawar-menawar harga.

Sumber: Diolah dari Peraturan Presiden no.112 tahun 2007

Pasar Modern adalah tempat penjualan barang-barang kebutuhan rumah tangga seperti kebutuhan sehari-hari, dimana penjualannya dilakukan secara eceran dengan cara konsumen mengambil sendiri barang yang diinginkan dari rak yang disediakan oleh penjual lalu membawa dan membayarnya di kasir (swalayan). Maka dari itu, pasar dengan format seperti itu disebut Pasar Swalayan. Setelah diperkenalkan pertama kali di Indonesia pada tahun 1970-an, saat ini terdapat 3 jenis Pasar Modern, yaitu Minimarket, Supermarket dan Hypermarket. Perbedaan utama dari ketiganya terletak pada luas lahan usaha dan jenis barang yang diperdagangkan. Berikut penjelasan mengenai karakteristik dari tiga jenis Pasar Modern.

**Tabel 2: Karakteristik Pasar – pasar Modern di Indonesia**

<b>Uraian</b>	<b>Minimarket</b>	<b>Supermarket</b>	<b>Hypermarket</b>
<b>Barang yang diperdagangkan</b>	Berbagai macam kebutuhan rumah tangga termasuk kebutuhan sehari-hari.	Berbagai macam kebutuhan rumah tangga termasuk kebutuhan sehari-hari	Berbagai macam kebutuhan rumah tangga termasuk kebutuhan sehari-hari
<b>Jumlah Item</b>	<5000 item	5000 - 25000 item	>25000 item
<b>Jenis Produk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Makanan kemasan</li> <li>- Barang-barang <i>hygienis</i> pokok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Makanan</li> <li>- Barang - barang rumah tangga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Makanan</li> <li>- Barang - barang rumah tangga</li> <li>- Elektronik</li> <li>- Pakaian</li> <li>- Alat Olahraga</li> </ul>
<b>Model Penjualan</b>	Dilakukan secara eceran, langsung pada konsumen akhir dengan cara swalayan	Dilakukan secara eceran, langsung pada konsumen akhir dengan cara swalayan	Dilakukan secara eceran, langsung pada konsumen akhir dengan cara swalayan
<b>Luas Lantai Usaha</b>	Maksimal 400m <sup>2</sup>	4000 - 5000m <sup>2</sup>	>5000m <sup>2</sup>
<b>Luas Lahan Parkir</b>	Minim	Standard	Sangat luas
<b>Modal (diluar tanah dan bangunan)</b>	s/d Rp.200.000.000	Rp.200.000.000 - Rp. 10.000.000.000	Rp.10.000.000.000 ke atas

Sumber: Diolah dari Peraturan Presiden no. 112 tahun 2007

Perkembangan bisnis *retail* cukup pesat di Indonesia sampai saat ini sehingga menciptakan berbagai peluang yang cukup besar, terlihat dengan menjamurnya toko-toko *retail*. Menurut Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) pertumbuhan *retail*, khususnya minimarket, pada tahun 2016 mengalami kenaikan 2% dibandingkan tahun sebelumnya 2015. Pertumbuhan bisnis retail terutama minimarket mengalami perkembangan dari tahun 2011 sampai tahun 2016. Pesatnya perkembangan minimarket didorong oleh ekspansi usaha Indomaret dan Alfamart yang menguasai 87% pangsa pasar di Indonesia. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan perkembangan pangsa pasar perdagangan *retail* di Indonesia selama 5 tahun. Penulis belum menemukan data terbaru dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2021.

**Tabel 3: Pangsa Pasar Perdagangan Retail di Indonesia**

<b>Tahun</b>	<b>Hyper/Supermarket</b>	<b>Minimarket</b>
2011	20,6%	15%
2012	20%	17%
2013	19,7%	20%
2014	19,7%	20%
2015	17,4%	21%
2016	14,9%	23%

Sumber: Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia 2017

Namun, pandemi Covid-19 memberikan dampak yang besar bagi berbagai macam sektor kehidupan termasuk sektor perekonomian yang di dalamnya terdapat industri *retail*. Dampak yang paling terlihat jelas adalah berkurang atau menurunnya daya beli masyarakat. Masyarakat akan sangat selektif dalam membeli produk kebutuhan. Dengan menurunnya daya beli masyarakat karena pandemi Covid-19, maka industri *retail* seperti minimarket akan mengalami pengurangan pemasukan. Berkurangnya pemasukan tersebut akan mempengaruhi operasional

minimarket. Bisnis *retail* yang mengalami penutupan di awal tahun 2021 adalah Giant Supermarket. Giant yang berada di bawah naungan PT. Hero Supermarket Tbk menutup semua gerai Giant yang ada di Indonesia, dimulai dari awal tahun 2021 sampai bulan Juli 2021. Dampak pelemahan ekonomi dan melemahnya daya beli masyarakat menjadi alasan utama gerai Giant ditutup di seluruh Indonesia. Penutupan gerai Giant di Indonesia sebenarnya sudah dimulai dari tahun 2015, tetapi tidak semua gerai ditutup. Berikut ini adalah gambar grafik pertumbuhan penjualan *retail* di Indonesia yang terjadi selama pandemi Covid-19, Maret 2020 sampai Juni 2021:

**Gambar 1: Pertumbuhan Penjualan *Retail* di Indonesia Selama Masa Pandemi Covid-19**



Sumber: CEIC Data 2021

Dari gambar di atas dapat dilihat pertumbuhan penjualan *retail* di Indonesia selama masa pandemi Covid-19. Pertumbuhan penjualan *retail* Indonesia sebesar 4,5% pada Juni 2021. Pada bulan Mei 2020 penjualan *retail* mencapai angka terendah sebesar -20,6% dari data tahun 2011 sampai 2021. Pada awal bulan Mei 2021 penjualan retail di Indonesia mulai menunjukkan peningkatan, tetapi di bulan Juni 2021 mengalami penurunan lagi

Pesatnya perkembangan minimarket juga terjadi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Bahkan minimarket saat ini bukan hanya terdapat di wilayah perkotaan, namun sudah merambah ke lingkungan pedesaan. Hal itu terjadi bukan hanya

dampak dari peningkatan pembangunan di sektor perdagangan saja, namun juga disebabkan adanya pergeseran gaya hidup dari masyarakat sebagai akibat dari globalisasi. Minimarket sendiri memiliki definisi sebuah toko atau swalayan skala menengah yang lebih modern dan menjual sebagian besar barang kebutuhan sehari-hari (Hutabarat, 2009). Dengan munculnya minimarket, masyarakat menjadi lebih mudah bila ingin membeli kebutuhan sehari-hari dalam jumlah yang tidak terlalu banyak. Hal tersebut memberikan dampak kepada masyarakat untuk lebih cenderung berbelanja di minimarket daripada di kios atau warung (Nuraftia, 2011).

Hotel dan Minimarket Puri Chorus merupakan salah satu hotel dan minimarket yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, tepatnya di daerah Samirono Baru. Minimarket tersebut sudah berdiri sejak tahun 2005, dengan tujuan untuk melengkapi hotel yang bernama serupa yaitu Hotel Puri Chorus. Minimarket ini biasa beroperasi dari jam 07.00 - 21.00. Pada saat pandemi Covid-19 masuk ke Indonesia di bulan Februari 2020, hotel dan minimarket Puri Chorus tetap buka walaupun mengalami penyesuaian jam operasional. Di saat pengunjung hotel mulai berkurang dan penduduk daerah sekitar yang didominasi mahasiswa juga sudah kembali pulang ke kampung halaman mereka, permasalahan mulai muncul. Minimarket yang tadinya ramai dengan pembeli dari pengunjung hotel dan masyarakat sekitar daerah Samirono Baru menjadi sepi pembeli.

Dalam penelitian ini, Hotel dan Minimarket Puri Chorus menjadi obyek penelitian penulis. Alasan penulis memilih Hotel dan Minimarket Puri Chorus menjadi obyek penelitian adalah meskipun dalam situasi pandemi Covid-19 ini, Hotel dan Minimarket Puri Chorus tetap bertahan, padahal terjadi penurunan kemampuan pembelian oleh masyarakat selama masa pandemi ini.

## **B. Rumusan Masalah**

Bagaimana strategi bertahan Hotel dan Minimarket Puri Chorus dalam menghadapi pandemi Covid-19?



### C. Kajian Pustaka

Naushand Khan dan Shah Faisal (2020) telah melakukan kajian mengenai dampak Covid-19 terhadap perekonomian China. Kajian ini disusun melalui 15 artikel jurnal dan laporan dengan tema terkait. Penelitian ini menjelaskan bahwa Covid-19 yang diikuti kebijakan *lockdown* Kota Wuhan, karantina kota dan provinsi lainnya, telah mengurangi dan bahkan menghentikan beragam aktivitas masyarakat.

Terkait dengan penelitian tersebut, Baldwin dan Tomiura (2020) menemukan kecenderungan bahwa pandemi Covid-19 pada awal kejadian *lockdown* Kota Wuhan, telah berdampak negatif pada pemberitaan dan interaksi bisnis bagi warga. Lebih lanjut lagi Baldwin dan Tomiura (2020) menyatakan pada perkembangan pandemi Covid-19 selanjutnya, tidak hanya memberikan dampak negatif bagi wilayah dan negara yang tertimpa Covid-19, tetapi berdampak lebih lanjut pada negara lain terkait dengan *value chain economic*.

Selanjutnya, terdapat penelitian dari Himanshu Koshle (2020) yang meneliti dampak Covid-19 terhadap bisnis di India. Dalam penelitian tersebut, dijumpai bahwa pada sektor perdagangan menyebabkan kerugian tidak kurang dari USD 384 juta karena perlambatan perekonomian dan konsekuensi kebijakan. Sementara dari penelitian lain, Yuli Sugianti dan Onny Fitriana Sitorus (2021) yang meneliti eksistensi ritel masa pandemi Covid-19. Menjumpai bahwa bisnis *retail* mengalami masa sulit di masa pandemi Covid-19. Bahkan terdapat beberapa bisnis *retail* yang akhirnya tutup. Dalam hal ini, pengelolaan modal yang baik, peningkatan kualitas suber daya manusia dan evaluasi kebiasaan menjadi hal penting untuk dikembangkan dalam masa pandemi agar dapat bertahan.

### D. Kerangka Konseptual: Strategi Bertahan

Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan

gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Menurut Marrus (2002:31), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selanjutnya Quinn (1999:10) mengartikan strategi sebagai suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

Dari kedua pendapat di atas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini seperti yang diungkapkan Ohmae (1999:10) bahwa strategi bisnis, dalam suatu kata, adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka. Strategi koorperasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan perusahaan terhadap saingan seefisien mungkin.

Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya, sekaligus mudah diperbaharui oleh setiap anggota manajemen puncak dan



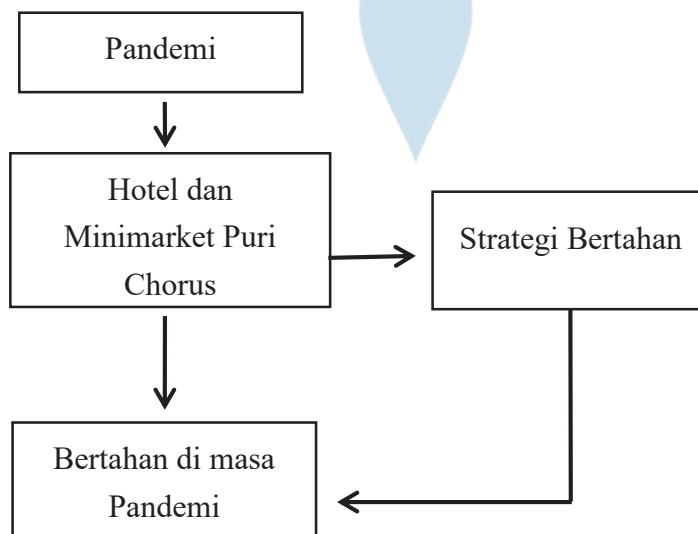
setiap karyawan organisasi. Maka Donelly (1996:109) mengemukakan enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi, yaitu:

- a. Apa, apa yang akan dilaksanakan.
- b. Mengapa demikian, suatu uraian tentang alasan yang akan dipakai dalam menentukan apa di atas.
- c. Siapa yang akan bertanggungjawab untuk atau mengoperasionalkan strategi.
- d. Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk mensukseskan strategi.
- e. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut
- f. Hasil apa yang akan diperoleh dari strategi tersebut.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas maka strategi dapat dipahami sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam waktu tertentu, melalui serangkaian kebijakan dan tindakan yang bersifat konkret. Adapun proses perumusan strategi, melibatkan ego atau cara berpikir atau sistem mental yang dimiliki oleh pemimpin organisasi. Dengan demikian, strategi juga dapat dipahami sebagai produk dari pemikiran individu yang menempati posisi pimpinan pada suatu organisasi.

Berikut ini alur berpikir yang dipakai oleh penulis dalam penelitian ini:

**Gambar 2: Kerangka Berpikir**



Sumber: Diolah Penulis

## **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan strategi bertahan Hotel dan Minimarket Puri Chorus, sebagai bagian dari industri *retail*, untuk bertahan di masa pandemi Covid-19.

## **F. Sistematika Penulisan**

Penulisan karya ilmiah ini memiliki sistematika sebagai berikut:

### **Bab I: Pendahuluan**

Bab Pendahuluan berisikan tentang latar belakang, rumusan masalah, kerangka konseptual, tujuan penelitian, kajian pustaka serta sistematika penulisan.

### **Bab II: Metode Penelitian**

Bagian ini berisikan jenis penelitian, metode penelitian, narasumber, operasionalisasi konsep, metode pengumpulan data, jenis data dan cara analisis data. Lalu yang terakhir adalah deskripsi obyek atau subyek dalam penelitian ini.

### **Bab III: Temuan dan Pembahasan**

Bagian ini berisikan uraian data-data temuan penulis di lapangan. Data-data kemudian dianalisis oleh penulis menggunakan konsep yang telah dijelaskan di Bab I, sehingga jawaban atas rumusan masalah dapat terjawab di bab ini.

### **Bab IV: Penutup**

Bagian ini merupakan catatan penutup yang berisikan kesimpulan dan saran.